

# Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero

Prieto Pulido, Ronald\*  
Emonet Rosales, Paolina\*\*  
García Guilianny, Jesús\*\*\*  
González Godoy, Dálce\*\*\*\*

## Resumen

El mercado empresarial mundial exige implementar cambios en su estrategia organizacional a la hora de enfrentar retos, de allí que el objetivo del presente artículo sea analizar el cambio organizacional como estrategia en la gestión de las empresas mixtas del sector petrolero del estado Zulia-Venezuela. Se fundamenta en un enfoque positivista, con un diseño de investigación no experimental, de campo, transversal; y un tipo de estudio descriptivo. La población está conformada por las empresas mixtas del sector petrolero del estado Zulia, y los informantes clave son seis (6) gerentes, y cuarenta y dos (42) miembros del personal administrativo de dichas empresas. Se aplicaron dos (2) cuestionarios, uno para gerentes y otro para empleados, con veintisiete (27) ítems. Los resultados indicaron que los gerentes y empleados consideran que los cambios son necesarios cuando se presentan situaciones extraordinarias en la empresa, por ello, se requiere tomar acciones ante imprevistos, reduciendo la resistencia al cambio. Se concluye, que el personal está dispuesto a asumir los cambios de una manera positiva, a través de estrategias que permitan atenuar los impactos negativos, propiciando sentido de pertenencia con la organización.

**Palabras clave:** Cambio organizacional; resistencia al cambio; estrategia; gestión.

\* Posdoctor en Gerencia de las Organizaciones (URBE, Venezuela). Doctor en Ciencias Gerenciales (URBE). Magister en Gerencia Empresarial (URBE, Venezuela). Economista (LUZ, Venezuela). Docente-Investigador de la Universidad Simón Bolívar y la Universidad del Atlántico, Barranquilla-Colombia. Editor de la Revista Desarrollo Gerencial adscrita a la Facultad de Administración y Negocios de la Universidad Simón Bolívar. Investigador adscrito al Centro de Investigación, Desarrollo, Innovación y Tecnología Empresarial (CIDITEC). Email: ronaldprieto1@hotmail.com; rprieto1@unisimonbolivar.edu.co

\*\* Magister en Gerencia de Recursos Humanos (URBE, Venezuela). Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos (UJGH, Venezuela). Coordinadora de Recursos Humanos en FM Ingeniería C.A, Maracaibo-Venezuela. Email: paolina@fmi.com.ve

\*\*\* Posdoctor en Gerencia Pública y Gobierno y en Gerencia de las Organizaciones (URBE, Venezuela). Doctor en Ciencias Gerenciales (URBE, Venezuela). Magister en Gerencia de Mercadeo (URBE, Venezuela). Ingeniero Industrial (LUZ, Venezuela). Docente - Investigador en la Universidad de la Costa, Barranquilla-Colombia. Email: jgarcia60@cuc.edu.co, jesusgarcia99@gmail.com.

\*\*\*\* Magister en Gerencia de Recursos Humanos (URBE, Venezuela). Licenciada en Relaciones Industriales (URBE, Venezuela). Técnico Superior Universitario en Relaciones Industriales (CUNIBE, Venezuela). Email: dalicegonzalez1@hotmail.com.

Recibido: 2014-04-28 • Aceptado: 2015-05-22

# Organizational Change as a Management Strategy in Joint Ventures Oil Industry

## Abstract

Global business market requires implementing changes in its organizational strategy when facing challenges; hence the aim of this article is to analyze organizational change as a strategy in the management of joint ventures in the oil sector from the state of Zulia- Venezuela. It is based on a positivist approach, with a non-experimental research field design, transversal; and a type of descriptive study. The population is composed of joint ventures in the oil sector from the state of Zulia, and the crucial informants are six (6) Managers, and forty-two (42) members of the administrative staff of these companies. Two (2) questionnaires were applied, one for managers and one for employees, twenty seven (27) items. The results indicated that managers and employees believe that changes are necessary when extraordinary situations occur in the company, therefore, is required to take action when facing the unforeseen, reducing resistance to change. We conclude that the staff is willing to embrace change in a positive way, through strategies that allow to mitigate the negative impacts, fostering a sense of belonging to the organization.

**Key words:** Organizational change; resistance to change; strategy; management.

## Introducción

Al inicio del siglo XXI se hace importante resaltar que las organizaciones, tanto públicas como privadas, se desarrollan y enfrentan a entornos muy competitivos que cambian continuamente, llegando a definirse incluso como caóticos en algunos casos (Kirkbride, Durcan & Obeng, 1994; Hitt, Keats & DeMarie, 1998. Citados por Cabrera y Tacoronte, 2014). Dichas transformaciones, a nivel empresarial, se hacen necesarias en el mundo adaptativo donde las organizaciones se encuentran sometidas a demandas diferentes, motivo por el cual las mismas deben modificarse, adecuarse para poder responder, permanecer y mejorar en el mercado, todo ello, orientado hacia un desarrollo organizacional eficaz.

En este orden de ideas, tal como lo expresa Robbins (2004, citado por Pérez *et al.* 2006) en el ámbito organizacional el cambiar es un aspecto inminente a la organización, que la lleva a mantenerse o morir, es decir desaparecer del entorno competitivo. Al respecto Prieto *et al.* (2011) enfatizan que el conjunto de cambios y transformaciones ocurridas en

todos los campos de acción humana en años recientes, han conformado un escenario de actuación para las organizaciones, que suele caracterizarse aludiendo a los constructos teóricos relacionados con la postmodernidad; entendiéndola como la referencia teórica que busca describir dichas transformaciones en el plano visible teórico-filosófico, determinando el ritmo cuantitativo y cualitativo recientes en la organización, por lo que se hace necesario que la gerencia deba adaptar su instrumental científico y técnico a esa nueva realidad.

Es por ello, que la estrategia para el cambio en la organización deberá estar enmarcada en una cultura organizacional sólida, que permee todo el contexto empresarial, pues esta actúa como filtro a través del cual se percibe la realidad a la que se enfrenta el sector empresarial mundial (Claver, *et al.*, 2000; Beaver & Carr, 2002; Azuaje, 2005; Diefenbach, 2007; Cohen, 2007 y Riad, 2007), por tal razón, se hace relevante que el personal reconozca la existencia de situaciones cambiantes y se comprometa a actuar en favor de ellos, requiriendo procesos de comunicación, educación, participación y apoyo en el personal.

Al respecto, Lewis (1951. Citado por Jones y George, 2014: 390) afirma en su teoría acerca del cambio organizacional lo siguiente:

“De acuerdo con su teoría de cambio de fuerza, una amplia variedad de fuerzas surge en la forma en que operan las organizaciones, sus estructuras, sus culturas y sus sistemas de control, que las hacen resistente al cambio. Al mismo tiempo; una amplia variedad de fuerzas surgen de sus cambiantes entornos específico y general que las impulsan a modificarse. Esos dos conjuntos de fuerzas siempre están en pugna en una organización, lo que les permite mantenerse en inercia o cambiar en la medida que los gerentes encuentren el equilibrio en ambas fuerzas”.

Cabe recalcar, que se han realizado muchos estudios sobre cambio organizacional, entre los cuales destaca, el realizado por Túa (2011) en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado (Lara-Venezuela) cuyo objetivo fue analizar el cambio organizacional, los factores del entorno y la gerencia estratégica de la Corporación Agraria de Venezuela (CVA), en el proceso de conversión a la Corporación Venezolana de Alimentos. Cuyo resultado, estuvo enfocado en el mejoramiento del proceso de cambio y la gestión estratégica de la referida empresa estatal, en beneficio de la región y del país. En este aspecto, dicha investigación sirvió como ayuda para el desarrollo de la teoría sobre cambio organizacional, ya que de manera similar aborda la variable objeto de estudio, apoyándolo significativamente.

En referencia a las empresas mixtas del Estado Zulia-Venezuela, específicamente las pertenecientes al sector petrolero, el cambio organizacional juega un papel transcendental, pues al ser gestionado como estrategia se pueden lograr mejores beneficios, productividad y altos niveles de competitividad, generando mayor compromiso de todo el personal en todos sus niveles jerárquicos.

Dichas empresas buscan consolidar la economía venezolana por la rama de actividad económica donde se desenvuelven, esto en un marco de transformaciones permanentes de su entorno que permean la estructura

organizacional, estableciendo el cambio como elemento preponderante en su gestión. De allí surge este artículo, cuyo objetivo es analizar el cambio organizacional como estrategia en la gestión de las empresas mixtas del sector petrolero del estado Zulia.

## **1. Consideraciones teóricas sobre el cambio organizacional**

Vislumbrando que las organizaciones se enfrentan a características del ambiente tales como: globalización, apertura a mercados internacionales, desarrollos tecnológicos, nuevos conocimientos, entre otros, surge de manera exigente una necesidad de cambio, trayendo como consecuencia que las empresas se vean presionadas a implementar transformaciones para adaptarse adecuadamente a las exigencias del entorno.

Al respecto, Herrscher (2009) y Chiavenato (2010) conceptualizan el cambio organizacional como un conjunto de alteraciones, transformaciones y modificaciones tanto estructurales como de comportamiento, las cuales se compenetran íntimamente, de acuerdo a una nueva y adecuada estrategia, para obtener los mejores resultados, tanto para la empresa como todos sus componentes, es decir, estructura, procesos, tecnología y personas, tomando como referencia que las transformaciones en las organizaciones nunca son fragmentadas, es decir, la alteración de un elemento redefine todo el sistema.

Así, para llevar el cambio organizacional de manera efectiva, afirma Porret (2010), debe hacerse de manera formal a través de un plan donde se definan claramente los objetivos orientados hacia dónde se quiere ir; de igual forma, es importante lograr un compromiso global en la empresa, entre todos sus integrantes, para la puesta en práctica del mismo, tratando de vencer la natural resistencia, lo cual no implica una dirección autoritaria que altere negativamente el clima, sino mediante el diálogo y firmeza.

Por su parte, Cohen (2007), Hellriegel (2009), Porret (2010) y Chiavenato (2010)

hacen referencia al proceso de cambio desde el mismo momento en el cual se identifican las presiones propias de un entorno evolucionando con rapidez, la globalización; así como el uso cada vez más extendido de las tecnologías de información, el cual impone exigencias tanto a los gerentes como empleados para planearlo de manera efectiva, de forma que oriente un cambio de conductas para alcanzar las metas de la organización.

Los autores del presente artículo coinciden plenamente con Cohen (2007), Hellriegel (2009), Porret y Chiavenato (2010), cuando señalan que el cambio es un proceso continuo porque requiere identificar los elementos provenientes del entorno que afectan su desempeño óptimo, por lo que se hace preciso el diseño de un plan donde se definan claramente los objetivos que se desean alcanzar asumiendo dichos cambios por parte de las empresas mixtas del sector petrolero del estado Zulia en Venezuela. Es así, como la actual problemática política, económica y social en el país, brinda un gran número de oportunidades a las empresas mixtas del sector petrolero del estado Zulia en Venezuela para asumir los actuales cambios, generando propuestas novedosas en beneficio de sus miembros y por ende a la sociedad.

### 1.1 Resistencia al cambio

Newstron (2011), Lazzati (2008), coinciden al plantear que la resistencia al cambio expresan los distintos comportamientos de los empleados tendientes a enfrentar, retardar o impedir la realización de un cambio en el trabajo. En este sentido, los empleados se oponen al cambio porque puede constituirse en una amenaza contra sus necesidades de seguridad, interacción social, estatus o de autoestima.

En el caso particular de las empresas mixtas del sector petrolero en el estado Zulia-Venezuela, por la naturaleza de su actividad económica, deben asumir un papel protagónico ante los actuales cambios que vive el país, caracterizado por la discusión y propuestas de soluciones a los problemas que vive la sociedad en general, en un marco donde el pluralismo y

la participación analicen las posibles fuentes de la resistencia al cambio. Cabe destacar que, para Robbins (2009), la resistencia al cambio en general y la resistencia a ser influido en particular, aparecen en toda ocasión en que las circunstancias requieren de los individuos, grupos o sistemas, un cambio de su conducta habitual. El mismo autor indica que existen dos fuentes de la resistencia al cambio, las individuales y organizacionales.

#### a. Fuentes individuales

Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en las características humanas básicas como las percepciones, las personalidades y las necesidades. Robbins (2009) menciona los siguientes elementos:

- Hábito, a fin de resolver las complejidades de la vida, el cual hace referencia a hábitos o respuestas programadas; pero cuando se enfrentan al cambio, esta tendencia a responder en la forma acostumbrada se vuelve una fuente de resistencia.
- Seguridad, sobre la cual Lazzati (2008) y Robbins (2009) plantean que las personas con mucha necesidad de seguridad es probable que se resistan al cambio porque amenaza su sentimiento de seguridad.
- Factores económicos, sobre este aspecto Cohen (2007), Lazzati (2008) y Robbins (2009) afirman que los cambios en las tareas o las rutinas establecidas de trabajo originan temores económicos a las personas, les preocupa no ser capaces de realizar las nuevas actividades, en especial cuando el pago está en función de la productividad.
- Miedo a lo desconocido, el cual a criterio de Robbins (2009) y Labarca, *et al.* (2006) se presenta cuando el cambio sustituye la ambigüedad y lo incierto por lo desconocido.
- Procesamiento selectivo de información. En esta característica, Newstron (2011) y Robbins (2009) indican que los individuos son responsables de procesar selectivamente la información a fin de

mantener sus percepciones intactas; escuchan lo que quieren escuchar e ignoran la información que contradice el mundo creado por ellos, es decir, los individuos dan forma a su mundo por medio de sus percepciones.

## **b. Fuentes organizacionales**

Las organizaciones por naturaleza, se resisten al cambio, esto por ser unidades donde confluyen muchos intereses particulares y colectivos. En este sentido, Robbins (2009) indica las siguientes fuentes de resistencia organizacional:

- La inercia estructural, la cual indica que las organizaciones han construido mecanismos como sus procesos de selección y regulaciones formales para producir estabilidad, cuando una organización se enfrenta al cambio, esta inercia estructural actúa en contra a fin de sostener la estabilidad.
- Centro limitado del cambio, Robbins (2009) y Goñi (2012) expresan que las organizaciones están constituidas por cierto número de subsistemas interdependientes, no puede cambiarse uno sin afectar a los demás, por tanto los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema mayor.
- La inercia de grupo, según Robbins (2009) indica que si los individuos quieren cambiar su comportamiento, las normas grupales actúan como una restricción.
- Amenaza a las relaciones de poder establecidas. Para Robbins (2009) y Herrscher (2009) cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones amenaza las relaciones de poder establecidas en la organización.

Una vez caracterizadas las fuentes organizacionales de cambio, se hace preciso analizar en el caso de las empresas mixtas del sector petrolero zuliano, la forma como se han venido estableciendo las estructuras que dan soporte al funcionamiento de las mismas y cómo estas impactan en las relaciones entre sus miembros, posibilitando o no aplicar

cualquier estrategia de cambio que garantice el éxito de la misma.

## **2. Metodología**

Para abordar el objetivo del presente artículo, es importante precisar su componente metodológico, el cual presenta un enfoque de investigación positivista, además se apoya en un diseño no experimental de campo, con un estudio de carácter descriptivo y transversal, por cuanto, el cambio organizacional como estrategia de gestión, fue analizado en su estado natural, es decir tal como se evidencian en las empresas mixtas del sector petrolero del estado Zulia.

La población está conformada por doce (12) empresas mixtas del sector petrolero en el estado Zulia, realizándose un muestreo no probabilístico intencional, seleccionando tres (3) de ellas, estableciendo el criterio de accesibilidad de los investigadores y la disposición a suministrar información. Los informantes clave son los directivos y el personal administrativo de las tres (3) empresas seleccionadas (Petroregional con dos (2) y quince (15); PetroBoscán con dos (2) y trece (13); y Petroquiriquire con dos (2) y catorce (14) gerentes y personal administrativo respectivamente, lo que hace un total de cuarenta y ocho (48) sujetos. Se utilizó la técnica del censo a través de la aplicación tanto a los gerentes como al personal de administración de un cuestionario estructurado, conformado por veintisiete (27) ítems, cuya confiabilidad arrojó  $r = 0,86$ .

## **3. Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero**

Las organizaciones, explica Goñi (2012), actúan en cierta forma como los seres vivos en cuanto a adaptación, así como coordinación tanto externa como interna con su entorno. En este sentido, el entorno en el cual se mueven las empresas en la actualidad,

caracterizado por la incorporación creciente de las tecnologías de la información y las comunicaciones, incrementa el volumen de las actividades de una manera exponencial en el tiempo.

Por otro lado, tal como exponen Corona y Molero (2008) y Navajo (2009), la creciente competencia internacional exige a las empresas una mejora constante de su capacidad competitiva que les permita sobrevivir en un mundo cada vez más globalizado. La adaptación a esta nueva realidad y a los requerimientos del mercado, debe estar caracterizada por una y más elevada presión competitiva, lo que conlleva al desarrollo de innovadoras formas de organización, mayor flexibilidad, nuevas estrategias, modificar la imagen corporativa, entre otras, por lo que se debe tomar en cuenta la planificación estratégica que permita tomar acciones cónsonas con la realidad que vive el mundo global.

Lo anteriormente expuesto evidencia, según Lusthaus *et al.* (2002), la necesidad del cambio ante el cambio; por así decirlo, las presiones generadas por el gobierno, el ambiente, la globalización, la competencia y la tecnología, en conjunto, conforman cambios en el entorno, por que obligan a la empresa como sistema a adaptarse a través de ajustes en su planificación estratégica, la cual no sólo involucra transformaciones en procedimientos, sistemas o maneras de gestionar a la organización, sino la participación de cada uno de sus empleados para alcanzar nuevos objetivos corporativos que permitan al negocio sobrevivir y prosperar.

En consecuencia, los autores del presente artículo coinciden con Navajo (2009), Corona y Molero (2008) y Lusthaus *et al.* (2002) cuando expresan que los cambios en las organizaciones son necesarios y se deben planificar de manera de ejecutarlos progresivamente. En concordancia con lo planteado anteriormente, Janićjević (2012) expresa que las estrategias de cambio implican compromiso de los miembros de la organización a la nueva imagen de la empresa, ya que abarca la forma en que los miembros comprenden el mundo que los rodea.

En el caso particular de las empresas mixtas del sector petrolero del Estado Zulia-Venezuela, deberán actuar como agentes de cambio ofreciendo a sus miembros las condiciones necesarias, para que estos puedan vencer la resistencia a las transformaciones. Para ello, requieren de estrategias que les permita participar con efectividad en el espacio global, contando con un personal dispuesto y capacitado para establecer y alcanzar metas, haciendo un uso adecuado de los recursos de la empresa.

A continuación, se presentan los resultados de la investigación relacionados a las fuentes individuales de resistencia al cambio (Tablas I, II y III).

En referencia a las fuentes individuales de resistencia al cambio, el análisis del indicador hábitos, correspondiente al ítem 1, destaca que el 66.7% y el 73.8% de los gerentes y el personal administrativo respectivamente, manifestaron que siempre y casi siempre están conscientes de sus hábitos y los del personal para realizar las actividades. Del mismo modo, en el ítem 2, el 66.7% y el 64.3% respectivamente, manifestaron que el enfrentarse a los cambios de la forma acostumbrada se vuelve una fuente de resistencia. En relación al ítem 3, el 83.3% de los gerentes y el 78.6% de los administrativos señalan que siempre y casi siempre la forma de afrontar los cambios se convierte en una manera habitual de trabajo.

Todo ello, permitió constatar que hubo una alta coincidencia entre los gerentes y el personal administrativo, ya que sus respuestas evidenciaron un funcionamiento proclive al cambio en relación a los hábitos de los miembros que laboran en las mismas, lo que le permite a la gerencia lograr los objetivos trazados. Igualmente, se pudo comprobar que el personal es partícipe de las actividades de la empresa, generando un proceso habitual de trabajo en la organización. Asimismo, se derivó que existen algunas discrepancias por parte de los trabajadores al plantear que los cambios constituyen una fuente de resistencia para adaptarse a las transformaciones, debido a que sienten amenazada su seguridad y por temor a lo desconocido.

Tabla I  
Fuentes individuales de resistencia al cambio (hábitos y seguridad)

INDICADOR		GERENTES					
		ITEM 1		ITEM 2		ITEM 3	
Hábitos		¿Está consciente de sus hábitos y los del personal para realizar las actividades?		¿Cuándo se enfrenta a los cambios, en la forma acostumbrada se vuelve una fuente de resistencia?		¿La forma de afrontar los cambios se convierte en una manera habitual de trabajo?	
ALTERNATIVA	FA	%		FA	%	FA	%
Nunca	0	0		0	0	0	0
Casi nunca	0	0		0	0	0	0
Algunas veces	2	33,3		2	33,3	1	16,7
Casi siempre	1	16,7		2	33,3	3	50,0
Siempre	3	50,0		2	33,3	2	33,3

INDICADOR		PERSONAL ADMINISTRATIVO					
		ITEM 1		ITEM 2		ITEM 3	
Hábitos		¿Está consciente de sus hábitos y los de sus compañeros para realizar las actividades?		¿Cuándo se enfrenta a los cambios, en la forma acostumbrada se vuelve una fuente de resistencia?		¿La forma de afrontar los cambios se convierte en una manera habitual de trabajo?	
ALTERNATIVA	FA	%		FA	%	FA	%
Nunca	1	2,4		1	2,4	0	0
Casi nunca	4	9,5		5	11,9	7	16,7
Algunas veces	6	14,3		9	21,4	2	4,8
Casi siempre	9	21,4		13	31,0	12	28,6
Siempre	22	52,4		14	33,3	21	50,0

INDICADOR		GERENTES					
		ITEM 4		ITEM 5		ITEM 6	
Seguridad		¿Siente que la empresa le brinda seguridad en su trabajo?		¿Considera que las personas con mucha necesidad de seguridad son más resistentes al cambio porque amenaza su tranquilidad?		¿Los cambios en la empresa representan para el personal administrativo miedo a lo desconocido?	
ALTERNATIVA	FA	%		FA	%	FA	%
Nunca	0	0		0	0	0	0
Casi nunca	0	0		0	0	0	0
Algunas veces	4	66,7		4	66,7	2	33,3
Casi siempre	2	33,3		2	33,3	4	66,7
Siempre	0	0		0	0	0	0

INDICADOR		PERSONAL ADMINISTRATIVO					
		ITEM 4		ITEM 5		ITEM 6	
Seguridad		¿Siente que la empresa le brinda seguridad en su trabajo?		¿Considera que las personas con mucha necesidad de seguridad son más resistentes al cambio porque amenaza su tranquilidad?		¿Los cambios en la empresa representan para el personal administrativo miedo a lo desconocido?	
ALTERNATIVA	FA	%		FA	%	FA	%
Nunca	3	7,1		3	7,1	1	2,4
Casi nunca	3	7,1		5	11,9	3	7,1
Algunas veces	2	4,8		2	4,8	1	2,4
Casi siempre	6	14,3		8	19,0	9	21,4
Siempre	28	66,7		24	57,1	28	66,7

FA: Frecuencia absoluta

Fuente: Prieto, Emonet, García y González (2014)



Lo expresado, se relaciona con el postulado de Robbins (2009), quien a fin de resolver las complejidades de la vida, señala que éstas se basan en hábitos o respuestas programadas; pero cuando se enfrentan al cambio, esta tendencia a responder en la forma acostumbrada se vuelve una fuente de resistencia. Un hábito llega a ser una fuente de satisfacción para la gente cuando permite ajustarse al mundo y hacerle frente, por su parte también brinda comodidad y seguridad.

En cuanto al indicador seguridad, el análisis arrojó en el ítem 4, que el 66.7% de los gerentes consideran que la empresa algunas veces les brinda seguridad en su trabajo, mientras que 81% del personal administrativo consideran que casi siempre y siempre. Al abordar el ítem 5, se observa que el 66.7% de los gerentes, respondieron que las personas con mucha necesidad de seguridad algunas veces se resisten al cambio porque amenaza su tranquilidad, en tanto, el 76% del personal administrativo opinó casi siempre y siempre a lo planteado. En el ítem 6, el 66.7% de los gerentes y el 88.1% del personal administrativo consideran que casi siempre y siempre, los cambios en la empresa representan para el personal miedo a lo desconocido.

Todo ello indica, que el personal hace esfuerzos para adaptarse y evitar la resistencia al cambio, debido a que la empresa les brinda las condiciones necesarias para sentirse seguros, lo que permite lograr los objetivos trazados. No obstante, se presentaron algunas respuestas negativas por parte de los gerentes en relación a la seguridad que perciben en sus respectivas actividades diarias, ya que plantean que la empresa no les brinda las condiciones mínimas para afrontar los cambios, todo ello, sin afectar la tendencia de la mayoría de los encuestados, lo que sugiere tomar en consideración estas inquietudes, para evitar desacuerdos e inconvenientes en el personal.

Lo esbozado anteriormente se corresponden con los planteamientos hechos por Lazzati (2008) y Robbins (2009), quienes afirman que las personas con mucha necesidad de seguridad es probable que se resistan al cambio porque amenaza su sentimiento de seguridad. De esta forma, los autores validan el hecho de algunas respuestas cuando señalan, que tal vez

contemplan el cambio como una amenaza a su poder e influencia.

Respecto al indicador factores económicos, en el ítem 7, se puede evidenciar que el 66.6% de los gerentes y el 62% del personal administrativo están conscientes de que siempre y casi siempre las rutinas establecidas en el trabajo originan temores económicos en el personal. Asimismo, al abordar el ítem 8, se visualizó que el 100% de los gerentes y el 67% de los administrativos manifestaron que siempre y casi siempre recibe en su trabajo estímulos para salir de la rutina. Por su parte, en el ítem 9, para el 100% de los gerentes y el 74% de los administrativos, siempre y casi siempre el miedo a los cambios genera temor a perder su puesto de trabajo. Dichos datos repercuten considerablemente en la actuación de los trabajadores de la empresa.

Este análisis concuerda con los postulados de Cohen (2007), Lazzati (2008) y Robbins (2009) al señalar que los cambios en las tareas o las rutinas establecidas de trabajo originan temores económicos si a las personas, les preocupa no ser capaces de realizar las nuevas actividades, en especial cuando el pago está en función de la productividad.

El indicador miedo a lo desconocido, en su ítem 10, permite aseverar que al 95.3% del personal administrativo les preocupa no ser capaces de realizar las nuevas actividades, en especial cuando el pago está en función de la productividad, a este respecto, el 83.3% de los gerentes no les preocupa que sus trabajadores no sean capaces de realizar las nuevas actividades. Al analizar el ítem 11, se observa que el 85.7% del personal administrativo considera que el cambio sustituye la ambigüedad por lo desconocido. Ante este resultado, el 83.3% de los gerentes manifestaron que nunca o casi nunca el cambio sustituye la ambigüedad. Asimismo, en el ítem 12, el 81% de los administrativos consideran que enfrentarse a los cambios casi siempre o siempre les genera incertidumbre, muy contrario a lo que opinan los gerentes, quienes señalaron con un 66.7% que nunca o casi nunca.

Los resultados derivados de la opinión del personal administrativo es afín con los planteamientos de Robbins (2009) y Labarca *et al.* (2006), al manifestar que el cambio



Tabla II  
Fuentes individuales de resistencia al cambio (factores económicos)

GERENTES						
INDICADOR	ITEM 7		ITEM 8		ITEM 9	
Factores económicos	¿Está consciente de que las rutinas establecidas en el trabajo originan temores económicos en el personal a su cargo?		¿Recibe en su trabajo estímulos para salir de la rutina?		¿El miedo a los cambios genera temor a perder su puesto de trabajo?	
ALTERNATIVA	FA	%	FA	%	FA	%
Nunca	0	0	0	0	0	0
Casi nunca	0	0	0	0	0	0
Algunas veces	2	33,3	0	0	0	0
Casi siempre	2	33,3	3	50,0	0	0
Siempre	2	33,3	3	50,0	6	100,0

PERSONAL ADMINISTRATIVO						
INDICADOR	ITEM 7		ITEM 8		ITEM 9	
Factores económicos	¿Está consciente de que las rutinas establecidas en el trabajo originan temores económicos al personal administrativo?		¿Recibe en su trabajo estímulos para salir de la rutina?		¿El miedo a los cambios genera temor a perder su puesto de trabajo?	
ALTERNATIVA	FA	%	FA	%	FA	%
Nunca	1	2,4	1	2,4	1	2,4
Casi nunca	4	9,5	5	11,9	6	14,3
Algunas veces	11	26,2	8	19,0	4	9,5
Casi siempre	6	14,3	11	26,2	16	38,1
Siempre	20	47,6	17	40,5	15	35,7

GERENTES						
INDICADOR	ITEM 10		ITEM 11		ITEM 12	
Miedo a lo desconocido	¿Le preocupa que sus trabajadores no sean capaces de realizar las nuevas actividades, en especial cuando el pago está en función de la productividad?		¿Considera que el cambio sustituye la ambigüedad por lo desconocido?		¿Enfrentarse a los cambios le genera incertidumbre?	
ALTERNATIVA	FA	%	FA	%	FA	%
Nunca	3	50,0	3	50,0	1	16,7
Casi nunca	2	33,3	2	33,3	3	50,0
Algunas veces	0	0	0	0	2	33,3
Casi siempre	0	0	1	16,7	0	0
Siempre	1	16,7	0	0	0	0

PERSONAL ADMINISTRATIVO						
INDICADOR	ITEM 10		ITEM 11		ITEM 12	
Miedo a lo desconocido	¿Les preocupa no ser capaces de realizar las nuevas actividades, en especial cuando el pago está en función de la productividad?		¿Considera que el cambio sustituye la ambigüedad por lo desconocido?		¿Enfrentarse a los cambios le genera incertidumbre?	
ALTERNATIVA	FA	%	FA	%	FA	%
Nunca	0	0	0	0	0	0
Casi nunca	1	2,4	4	9,5	7	16,7
Algunas veces	1	2,4	2	4,8	1	2,4
Casi siempre	17	40,5	6	14,3	7	16,7
Siempre	23	54,8	30	71,4	27	64,3

FA: Frecuencia Absoluta

Fuente: Prieto, Emonet, García y González (2014)

sustituye la ambigüedad y lo incierto por lo desconocido. Cada cambio importante de una situación de trabajo trae consigo un elemento de incertidumbre. La incertidumbre no se produce tan sólo por el posible cambio en sí mismo,

sino también por las posibles consecuencias de éste. Lo contrario de la opinión de los gerentes puede deberse a que por sus roles, y el proceso para escalar a esa posición, les otorga mayor seguridad, y menos incertidumbre.

**Tabla III**  
**Fuentes individuales de resistencia al cambio**  
**(procesamiento selectivo de la información)**

INDICADOR	GERENTES					
	ITEM 13		ITEM 14		ITEM 15	
	¿Se considera capaz de procesar selectivamente la información a fin de mantener sus percepciones intactas?		¿Se considera responsable de procesar selectivamente la información a fin de mantener sus percepciones intactas?		¿El manejo de la información precisa le permite involucrarse en la toma de decisiones?	
Procesamiento selectivo de la información						
ALTERNATIVA	FA	%	FA	%	FA	%
Nunca	0	0	0	0	0	0
Casi nunca	0	0	0	0	0	0
Algunas veces	0	0	4	66,7	0	0
Casi siempre	3	50,0	1	16,7	5	83,3
Siempre	3	50,0	1	16,7	1	16,7

  

INDICADOR	PERSONAL ADMINISTRATIVO					
	ITEM 13		ITEM 14		ITEM 15	
	¿Se considera capaz de procesar selectivamente la información a fin de mantener sus percepciones intactas?		¿Se considera responsable de procesar selectivamente la información a fin de mantener sus percepciones intactas?		¿El manejo de la información precisa le permite involucrarse en la toma de decisiones?	
Procesamiento selectivo de la información						
ALTERNATIVA	FA	%	FA	%	FA	%
Nunca	2	4,8	2	4,8	0	0
Casi nunca	7	16,7	5	11,9	3	7,1
Algunas veces	3	7,1	4	9,5	5	11,9
Casi siempre	12	28,6	23	54,8	12	28,6
Siempre	18	42,9	8	19,0	22	52,4

FA: Frecuencia Absoluta

Fuente: Prieto, Emonet, García y González (2014)

En cuanto al indicador procesamiento selectivo de la información, el ítem 13 permite evidenciar que el 100% de los gerentes y el 71.5 % del personal administrativo se considera capaz de procesar selectivamente la información a fin de mantener intactas sus percepciones. Asimismo, en el ítem 14, el 66.7% de los gerentes respondió que algunas veces se considera responsable de procesar selectivamente la información para mantener sus percepciones intactas, en tanto que el 73.8% del personal administrativo refirió que generalmente es responsable.

Así entonces, el personal administrativo que labora en las empresas mixtas del sector petrolero es capaz de gestionar la información de forma adecuada para su propio beneficio y el de la organización, lo cual lleva a afirmar que el personal administrativo se considera responsable en el manejo de la información precisa, la cual le permite involucrarse en la toma de decisiones. Por el contrario los gerentes respondieron que algunas veces se considera responsable de procesar selectivamente la información.

Lo anteriormente expuesto por el personal administrativo se corresponde con lo expresado por Newstrom (2011) quien señala que los individuos son responsables de procesar selectivamente la información a fin de mantener sus percepciones intactas; escuchan lo que quieren escuchar e ignoran la información que contradice

el mundo creado por ellos. No obstante, el autor contradice lo expresado por los gerentes.

Asimismo, en referencia a las fuentes organizacionales de resistencia al cambio, las cuales se reflejan en las tablas IV y V, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla IV  
Fuentes organizacionales de resistencia al cambio  
(Inercia estructural y centro limitado de cambio)

INDICADOR		GERENTES					
		ITEM 16		ITEM 17		ITEM 18	
Inercia Estructural		¿La empresa aplica mecanismos como sus procesos de regulaciones formales para producir estabilidad, cuando se enfrenta al cambio?		¿Está consciente de que la empresa está constituida por cierto número de subsistemas interdependientes, que no puede cambiarse uno sin afectar a los demás?		¿La estructura de la empresa permite una mayor comprensión de los procesos que se desarrollan en sus distintas áreas?	
	ALTERNATIVA	FA	%	FA	%	FA	%
	Nunca	0	0	0	0	0	0
	Casi nunca	0	0	0	0	0	0
	Algunas veces	1	16,7	1	16,7	2	33,3
	Casi siempre	3	50,0	0	0	2	33,3
	Siempre	2	33,3	5	83,3	2	33,3

INDICADOR		PERSONAL ADMINISTRATIVO					
		ITEM 16		ITEM 17		ITEM 18	
Inercia Estructural		¿La empresa aplica mecanismos como sus procesos de regulaciones formales para producir estabilidad, cuando se enfrenta al cambio?		¿Está consciente de que la empresa está constituida por cierto número de subsistemas interdependientes, que no puede cambiarse uno sin afectar a los demás?		¿La estructura de la empresa permite una mayor comprensión de los procesos que se desarrollan en sus distintas áreas?	
	ALTERNATIVA	FA	%	FA	%	FA	%
	Nunca	4	9,5	0	0	2	4,8
	Casi nunca	3	7,1	4	9,5	5	11,9
	Algunas veces	2	4,8	9	21,4	2	4,8
	Casi siempre	22	52,4	9	21,4	10	23,8
	Siempre	11	26,2	20	47,6	23	54,8

INDICADOR		GERENTES					
		ITEM 19		ITEM 20		ITEM 21	
Centro limitado de cambio		¿Los cambios limitados en los subsistemas, tienden a ser anulados por el sistema de la empresa?		¿Los cambios en la empresa limitan el desempeño de los trabajadores a su cargo?		¿Los gerentes deben estar motivados a iniciar el cambio por estar comprometidos a mejorar la efectividad de la organización?	
	ALTERNATIVA	FA	%	FA	%	FA	%
	Nunca	3	50,0	3	50,0	0	0
	Casi nunca	2	33,3	2	33,3	1	16,7
	Algunas veces	0	0	0	0	2	33,3
	Casi siempre	1	16,7	1	16,7	2	33,3
	Siempre	0	0	0	0	1	16,7

Cont... Tabla IV.

Centro limitado de cambio	PERSONAL ADMINISTRATIVO					
	ITEM 19		ITEM 20		ITEM 21	
	¿Los cambios limitados en los subsistemas, tienden a ser anulados por el sistema de la empresa?		¿Los cambios en la empresa limitan el desempeño del personal administrativo?		¿El personal Administrativo debe estar motivado a iniciar el cambio por estar comprometidos a mejorar la efectividad de la organización?	
ALTERNATIVA	FA	%	FA	%	FA	%
Nunca	3	7,1	1	2,4	1	2,4
Casi nunca	7	16,7	3	7,1	3	7,1
Algunas veces	2	4,8	1	2,4	5	11,9
Casi siempre	10	23,8	9	21,4	9	21,4
Siempre	20	47,6	28	66,7	24	57,1

FA: Frecuencia Absoluta

Fuente: Prieto, Emonet, García y González (2014)

En relación al indicador inercia estructural, correspondiente al ítem 16, se puede constatar que el 83,3% de los gerentes y el 78,2% del personal administrativo están conscientes de que la empresa aplica mecanismos regulatorios formales para producir estabilidad cuando se enfrentan al cambio. Cuando se analiza el ítem 17, se evidencio que el 83,3% de los gerentes y el 69% de los administrativos manifestaron que la empresa está constituida por cierto número de subsistemas interdependientes, que no puede cambiarse uno sin afectar a los demás.

Por su parte, en el ítem 18, el 66,7% de los gerentes y el 78,6% de los administrativos, apuntan que la estructura de la empresa permite una mayor comprensión de los procesos que se desarrollan en sus distintas áreas.

El análisis anterior tiene relación con los planteamientos de Robbins (2009) cuando afirma que las organizaciones han construido mecanismos como sus procesos de selección y regulaciones formales para producir estabilidad. El mismo autor afirma además que las técnicas de capacitación y socialización refuerzan los requisitos y habilidades para papeles específicos. La formalización proporciona descripciones de puestos, reglas y procedimientos que deben seguir los empleados. Es por ello, que cuando una organización se enfrenta al cambio, esta

inercia estructural actúa en contra a fin de sostener la estabilidad.

Revisando los resultados arrojados del indicador centro limitado de cambio en el ítem 19, se conoció que al 71,4% del personal administrativo, siente preocupación por que los cambios limitados en los subsistemas, tienden a ser anulados por el sistema de la empresa, por el contrario los gerentes manifestaron con un 83,3% no sentir ninguna intranquilidad al respecto. Al revisar el ítem 20, se observa que el 88,1% de los administrativos, expresaron inquietud, ya que los cambios en la empresa limitan su desempeño. Ante este resultado, el 83,3% de los gerentes señalaron que nunca o casi nunca los cambios en la empresa limitan el desempeño de los trabajadores a su cargo. Asimismo, en el ítem 21, el 78,5% de los administrativos consideran estar motivado a iniciar el cambio por estar comprometidos a mejorar la efectividad de la organización. En el caso de los gerentes el 50% manifestó estar motivados para propiciar cambios en su equipo de trabajo, y el 50% restante, expreso que no están motivados para generar estímulo en su personal

Respecto al indicador centro limitado de cambio, se pudo evidenciar que hubo cierta discrepancia entre gerentes y el personal

administrativo, pues los gerentes manifestaron que los cambios en los subsistemas no tienden a ser anulados por el sistema de la empresa, asimismo manifestó que estos no limitan el desempeño del personal administrativo. Por su parte, hubo coincidencia en relación a que el personal administrativo debe estar motivado a iniciar el cambio por estar comprometidos a mejorar la efectividad de la organización.

Dicho análisis concuerda con los postulados de Robbins (2009) y Goñi (2012), quienes plantean que las organizaciones están constituidas por varios subsistemas interdependientes, por ello, no se puede cambiar uno sin afectar a los demás. Por ejemplo, si la administración transforma los procesos tecnológicos sin modificar simultáneamente la estructura de la organización para que concuerde, es posible que no se acepte la variante tecnológica. De manera, que los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados en el sistema mayor.

En el indicador inercia de grupo, el ítem 22 permite observar como 66.7% de los gerentes y el 59.5% del personal administrativo considera que sus compañeros de trabajo desean cambiar su comportamiento aunque las normas grupales actúan como restricción. De la misma forma, en el ítem 23, el 50% de los gerentes y el 85.8% del personal administrativo afirmó que algunas veces los cambios en los patrones organizacionales amenazan la experiencia de los grupos especializados en la empresa. En cuanto al ítem 24, el 50% de los gerentes y el 76.2% del personal administrativo señaló que los grupos de trabajo actúan positivamente ante los cambios.

Estos resultados, están en concordancia con los planteamientos de Robbins (2009), quien afirma que aunque los individuos desearan cambiar su comportamiento, las normas del grupo pueden limitarlas. Pero es posible que las normas sindicales establezcan resistencia a cualquier cambio unilateral que desee efectuar la administración.

Por otra parte, respecto al indicador amenaza a las relaciones de poder establecida,

las repuestas del ítem 25, muestran que el 66,7% de los gerentes comentó que algunas veces están conscientes de que cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones amenaza las relaciones de poder establecidas en la empresa, en tanto que el 95.3% del personal administrativo explicó que siempre están conscientes de que cualquier redistribución de su jefe inmediato para tomar decisiones amenaza las relaciones de poder establecidas en la empresa. En el caso del ítem 26, el 50% de los gerentes y el 85.7% de los administrativos opinaron que los grupos en la organización que controlan los recursos, con frecuencia ven el cambio como una amenaza. Mientras el ítem 27, permite señalar que el 50% de los gerentes y 85% de los administrativos indicaron que propician los cambios desequilibrios en el personal más antiguos de la organización.

Los resultados evidencian que los cambios en las tomas de decisiones de los jefes y el control de los recursos por parte de algunas personas dentro de las empresas mixtas del sector petrolero, constituyen unas amenazas en las relaciones de poder establecidas en estas organizaciones, ya que los equipos de trabajo que controlan los recursos, ven el cambio como una amenaza, a la cual hay que hacerle frente. Lo anteriormente expresado, se corresponde con lo planteado por Robbins (2009) y Herrscher (2009) quienes plantean que cualquier dilución de autoridad para la toma de decisiones, puede amenazar las relaciones de poder largamente establecidas dentro de la organización. La introducción de la toma de decisiones participativas o equipos de trabajo auto administrados, es la clase de cambio que a menudo se ve como una amenaza por los supervisores y administradores de mandos medios.

#### **4. Conclusiones**

El entorno empresarial mundial se encuentra caracterizado por una serie de cambios y transformaciones, producto de la dinámica global, que los empuja a generar innovaciones en sus estructuras para poder mantenerse competitivos, en un mundo cada día más complejo. Por ello, es

**Tabla V**  
**Fuentes organizacionales de resistencia al cambio**  
**(Inercia de grupo y amenazas a las relaciones de poder establecidas)**

INDICADOR			GERENTES			
ITEM 22			ITEM 23		ITEM 24	
Inercia de grupo	¿Considera que el personal a su cargo desea cambiar su comportamiento aunque las normas grupales actúan como restricción?		¿Los cambios en los patrones organizacionales amenazan la experiencia de los grupos especializados en la empresa?		¿Los grupos de trabajo actúan positivamente ante los cambios?	
ALTERNATIVA	FA	%	FA	%	FA	%
Nunca	0	0	0	0	0	0
Casi nunca	0	0	0	0	1	16,7
Algunas veces	2	33,3	3	50,0	2	33,3
Casi siempre	3	50,0	2	33,3	2	33,3
Siempre	1	16,7	1	16,7	1	16,7

  

Inercia de grupo			PERSONAL ADMINISTRATIVO			
ITEM 22			ITEM 23		ITEM 24	
	¿Considera que sus compañeros de trabajo desean cambiar su comportamiento aunque las normas grupales actúan como restricción?		¿Los cambios en los patrones organizacionales amenazan la experiencia de los grupos especializados en la empresa?		¿Los grupos de trabajo actúan positivamente ante los cambios?	
ALTERNATIVA	FA	%	FA	%	FA	%
Nunca	1	2,4	1	2,4	1	2,4
Casi nunca	6	14,3	2	4,8	6	14,3
Algunas veces	10	23,8	3	7,1	3	7,1
Casi siempre	8	19,0	13	31,0	9	21,4
Siempre	17	40,5	23	54,8	23	54,8

  

INDICADOR			GERENTES			
ITEM 25			ITEM 26		ITEM 27	
Amenazas a las relaciones de poder establecidas	¿Está consciente de que cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones amenaza las relaciones de poder establecidas en la empresa?		¿Los grupos en la organización que controlan los recursos, con frecuencia ven el cambio como una amenaza?		¿Propician los cambios, desequilibrios en el personal a su cargo con mayor antigüedad en la organización?	
ALTERNATIVA	FA	%	FA	%	FA	%
Nunca	0	0	0	0	0	0
Casi nunca	0	0	0	0	0	0
Algunas veces	4	66,7	3	50,0	3	50,0
Casi siempre	1	16,7	2	33,3	2	33,3
Siempre	1	16,7	1	16,7	1	16,7

  

Amenazas a las relaciones de poder establecidas			PERSONAL ADMINISTRATIVO			
ITEM 25			ITEM 26		ITEM 27	
	¿Está consciente de que cualquier redistribución de su jefe inmediato para tomar decisiones amenaza las relaciones de poder establecidas en la empresa?		¿Los grupos en la organización que controlan los recursos, con frecuencia ven el cambio como una amenaza?		¿Propician los cambios, desequilibrios en el personal más antiguos de la organización?	
ALTERNATIVA	FA	%	FA	%	FA	%
Nunca	0	0	2	4,8	1	2,4
Casi nunca	1	2,4	3	7,1	7	16,7
Algunas veces	1	2,4	1	2,4	0	0
Casi siempre	17	40,5	6	14,3	7	16,7
Siempre	23	54,8	30	71,4	27	64,3

FA: Frecuencia Absoluta

Fuente: Prieto, Emonet, García y González (2014)

de gran importancia la participación del talento humano, quien se encargará de conducir de una manera estratégica, la transición al cambio y su implementación efectiva en la organización.

El éxito en la aplicación del cambio en la organización dependerá de la forma como los gerentes asimilen y manejen la información, principalmente debe haber pleno convencimiento de la evolución que se quiere, para que el mensaje no se convierta en un trauma para los trabajadores. Por lo que se hace importante que los gerentes conozcan que los cambios generan metamorfosis en la estructura física, en la tecnología, en los equipos, y por supuesto en el talento humano, por lo que las directrices deben ir en función de hacer comprender a los equipos de trabajo lo indispensable de los cambios.

Para ello, se hace trascendental preparar de una manera anticipada al personal de la organización, ya que éste necesita tiempo para asimilar, ajustarse e identificar los cambios y comprometerse con ellos, para que sienta el proceso como parte de sus actividades laborales, minimizando de esta forma la resistencia a los cambios, evitando que se vea como una amenaza en su puesto de trabajo. Por lo que se hace significativo desarrollar programas comunicacionales de gestión de cambio para que todo el personal internalice la importancia de implantar procesos tecnológicos y de innovación, que garanticen mejorar la productividad y competitividad de la empresa cuando se enfrentan a los aspectos económicos, políticos, sociales, que rodean y afectan la organización en el entorno donde se desenvuelven.

Es de gran relevancia, generar sinergia entre la gerencia y todo su personal, a fin de minimizar los focos de resistencia al cambio, que en cierta forma retrasan los procesos de transformación organizacional y la posibilidad de tomar decisiones acertadas que beneficien a todos los miembros de la organización. Por lo que se hace indispensable hacer acompañamientos constantes, donde se estimule la creatividad e innovación a fin de corregir desviaciones y generar confianza en los equipos de trabajo.

En el caso particular de las empresas mixtas del sector petrolero del estado Zulia, dado su actividad económica, requieren de la aplicación

de programas permanentes de cambios en toda su estructura (Talento humano, infraestructura, tecnología, maquinarias y equipos) para poder paliar y mantenerse en los entornos competitivos mundiales. Por lo que los cambios deben ser procesos naturales y constantes, los que deberán estar considerados en sus planes estratégicos, con el fin de lograr de una forma progresiva una cultura sólida, cónsona con los requerimientos del mundo global.

### **Bibliografía citada**

- Azuaje, Eduardo. (2005). **Pensamiento gerencial, su desarrollo**. Venezuela. Editorial Urania. Grupo Pomaire. Pp. 144.
- Beaver, Graham & Carr, Patricia. (2002). The enterprise culture: understanding a misunderstood concept. **Strategic Change**. Vol. 11, N° 2. John Wiley & Sons Ltd. Publication. United Kingdom. Pp. 105-113.
- Cabrera, Silvia & Tacoronte, Domingo. (2014) El cambio estratégico en las empresas públicas desde la perspectiva directiva. Estudio de las televisiones regionales en España. **Revista Innovar**. Vol. 24, N° 51. Universidad Nacional. Bogotá-Colombia. Pp. 99-112.
- Chiavenato, Idalberto. (2010). **Innovaciones de la Administración. Tendencias y estrategias. Los nuevos paradigmas**. 5ta. Edición. México. Editorial Mac Graw Hill, Interamericana. Pp. 412.
- Claver, Enrique; Gascó, José; Llopis, Juan & López, Enrique. (2000). Analysis of a cultural change in a Spanish telecommunications firm. **Business Process Management Journal**. Vol. 6, N° 4. Universidad de Alicante. Alicante-España Pp. 342-358.
- Cohen, Dan. (2007). **Las claves del cambio. Una guía de campo. Herramientas y técnicas para liderar el cambio en su organización**. Barcelona-España. Editorial Deusto. Pp. 224



- Corona, Leonel y Molero, José. (2008). **Los Retos de la Innovación en México y España**. Ediciones Akal, S.A. España. Pp. 320.
- Diefenbach, Thomas. (2007). The managerialistic ideology of organizational change management. **Journal of Organizational Change Management**. Vol. 20, N° 1. Open University Business School, Milton Keynes. Reino Unido. Pp. 126-144.
- Goñi, Juan. (2012). **La Tecnología: Base de un Progreso Consciente para Elegir un Futuro**. España. Ediciones Díaz de Santos. Pp. 232.
- Hellriegel, Don. (2009). **Comportamiento Organizacional**. 12ª edición. México. Cengage Learning Editores. Pp. 550.
- Herrscher, Enrique. (2009). **Administración: Aprender y Actuar. Management sistémico para PyMES**. Argentina. Editorial Granica, S.A. Pp. 502.
- Janićijević, Nebojsa. (2012). The influence of organizational culture on organizational preferences towards the choice of organizational change strategy. **Economic annals**. Vol. 57, N° 193. University of Belgrade. Serbia. Pp. 25-51.
- Jones, Garet y George, Jennifer. (2014). **Administración Contemporánea**. México. 8va edición. Editorial Mac Graw Hill, Interamericana. Pp. 680.
- Labarca, Nelson; Ferrer, Juliana & Villegas, Esmeralda. (2006). Cambio organizacional: Aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. **Revista de Ciencias Sociales**. Vol. 12, N° 1. Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela. Pp. 62-71.
- Lazzati, Santiago. (2008). **El cambio del comportamiento en el trabajo**. México. Ediciones Granica. Pp. 416.
- Lusthaus, Charles; Adrien, Marie; Anderson, Fred; Anderson, Gary y Montalbán, George. (2002). **Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño**. New York. Banco Interamericano de desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Ottawa, Canadá. IDB Bookstore. Pp. 218.
- Navajo, Pablo. (2009). **Planificación Estratégica en Organizaciones no Lucrativas: Guía Participativa Basada en Valores**. España. Narcea, S.A. Ediciones. Pp. 160.
- Newstrom, John. (2011). **Comportamiento humano en el trabajo**. Decimotercera edición. México. Editorial McGraw-Hill. Pp. 535.
- Pérez Isabel; Maldonado Marisabel y Suleima Bustamante. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. **Investigación y Postgrado**. Vol. 21 N° 2. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas-Venezuela. Pp. 231-248.
- Porret, Miquel. (2010). **Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. Libros profesionales de Empresas**. Cuarta edición, Madrid-España. ESIC Editorial. Pp. 660.
- Prieto, Ronald; Villasmil, Milagros & Urdaneta, Lucia. (2011). Gestión humana en organizaciones postmodernas. Base fundamental hacia la excelencia organizacional. **Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG)**. Vol. 8, N° 2. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela. Pp.1-12.
- Riad, Sally. (2007). Of mergers & cultures: What happened to shared values & joint assumptions? **Journal of Organizational Change Management**. Vol. 20, N° 1. Victoria University of Wellington. Wellington, New Zealand. Pp. 26-43.

Robbins, Stephen. (2009). **Fundamentos de la administración, conceptos esenciales y aplicaciones**. Sexta edición. México. Prentice Hall, Hispanoamericana. Pp 550.

Túa, Luis. (2011). **Cambio Organizacional, los factores del entorno y la gerencia estratégica de la Corporación Agraria de Venezuela**. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto-Venezuela.